

中国企业管理“心理契约”

应注意的几个问题

刘晓文

(厦门大学管理学院 福建·厦门 361005)

摘 要 “心理契约”是组织中每一个成员和不同的管理者及其他人之间,在任何时刻,都存在的一种没有明文规定的期望。员工在经过一系列投入、回报循环构成的组织经历之后,与所在企业形成的情感上的契合关系,体现在员工对组织的依赖感和忠诚度。心理契约是存在于员工与企业之间的隐性契约,其核心在于员工的满意度。好的组织承诺能提高员工满意度,促进并维持员工与企业之间的心理契约。

关键词 心理契约 明确 信任 双赢 平衡

中图分类号 F270

文献标识 A

文章编号 :1009-0592(2007)-659-01

“心理契约”是美国著名管理心理学家施恩教授提出的一个名词。他认为“心理契约”是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间,以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合”,也就是说“心理契约”是企业与员工的心理上的默契,也是上下级之间的在工作中共同达成的一致的愿望和期望,即员工认同企业的共同远景和追求,将个人目标与组织目标结合在一起,主动承担责任并进行自我管理,是员工期望自己能够得到雇主支付的报酬和愿意为此做出的贡献之间的平衡,实际上是员工自己对雇佣关系的看法,特别是对雇主给予他们的承诺的看法。它虽然不是一种有形的契约,但它确实又发挥着一种有形契约的影响。

从经济上讲,一个人受雇于一家企业是想得到一份薪水,一份工作;一家企业聘用一个员工是他为企业带来的剩余价值。但是仅仅这样,无法解释松下幸之助在萧条时期不裁减员工,而创造市场使公司起死回生;无法解释许多优秀的人才拿着并不丰厚的薪酬仍然在努力为公司工作;无法解释现在国内外不断有人仍然从薪高位重的企业辞职。相反,大部分人尤其能做出较多人选择的人,是想得到一个自我价值实现的机会;企业是想得到与企业荣辱与共,创造出超过企业期望标准的员工。其实这是一场心理游戏,这就需要在企业和员工之间建立一份完善的“心理契约”,更重要的是在“心理契约”建立之后对其进行科学地管理,因为“心理契约”在企业的凝聚力上发挥着非常重要的作用。

科学地管理“心理契约”关键要把握住以下四个原则:明确、信任、双赢和平衡,这与有效的经济合同并没有什么两样。

明确双方的期望和条件,让大家明明白白地去工作。企业必须建立沟通机制和基本组织规则。MOTOROLA公司有一个著名的“十二种沟通方式”和“肯定个人尊严”的原则。双方充分沟通彼此的期望和条件,沟通渠道充分畅通。在“肯定个人尊严”中,“肯定”意味着每位员工和公司的投入都应当得到全面的回报;“个人”则是对个人保持不变的尊重,而“尊严”意味着员工的就业是真正有意义的工作,了解成功标准,明确的个人职业前景,及时中肯而有助益的反馈,无偏见的工作环境。组织的基本规则包括:企业价值观等文化体系,企业职位职责和标准体系,企业发展目标和个人业绩目标等业绩管理体系以及企

业的基本的合乎逻辑的规章制度与流程等。规则的制定要清楚明白、简单化,不要让人猜测,企业里能够创造财富的人才最不善于“揣摩之道”,揣摩和猜测的消极作用大,最终恶化组织风气。根据专家多年的研究,规则导向是中国企业最为有效的文化导向。因此,建立明确的规则对于中国企业来说尤其重要。

双方充分信任,让大家踏踏实实。否则,大家都人心惶惶,谁可能真正创造价值?信任是企业与员工双方合作的基础,信任是企业组织的生命。应该说企业内部没有什么问题是不可以依靠自己解决的,唯一无法自己解决问题的就是企业与员工的信任这一环节的脱落。如果一家企业内部充满了怀疑的目光,员工对于公司的承诺失望透顶了,这家企业要么破产要么卖给他人经营管理。此外,双方对自己的承诺都要快速行动,履行诺言,因为双方在长时间的期盼中会逐渐失去对于彼此的信任。

“双赢”即双方赢利,让大家都高高兴兴。在管理“心理契约”的过程中,要坚持“双赢”思想,否则是“你好我不好,你不好我好”的情况,这种情况会取消企业与员工之间业已建立的“心理契约”。只有双赢,只有做到“你好我也好”,双方关系才能长久,才能创造更多的价值,因为任何组织和个人是到一起来寻找“高兴”,而不是来寻找“痛苦”的。

彼此平衡,让大家安安稳稳。平衡长期和短期,平衡双方的期望和条件,期望和标准,是符合人性和利益逻辑的。大家都真正接受这份契约,才能长远合作。

在报纸上曾经报道“中国一家IT企业总裁访问IBM时,发现那里员工的目标和标准比他自己的企业高十几倍,效率高十几倍,双方的员工素质相差并没有十倍的悬殊。最让他惊讶的是那些承担着重负的员工们的脸洋溢着成功和幸福,而自己的员工却是满脸的痛苦和焦虑,尽管自己的员工在国内的收入水平已经让人羡慕不已了”。其实他忽视了一个问题:员工们在得到这些报酬的同时失去了什么,企业在得到这些员工超负荷的付出时失去了什么,企业快速发展的同时企业与员工共同失去了什么?答案很简单——“平衡”。对于员工的期望要符合基本人性,符合基本的逻辑。否则,失衡的天平迟早是要倾覆的。同理,员工对企业的要求也是如此。